

## A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOK ÉS A MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK HETEROGENITÁSA

A szerzők a munkáltató és a munkavállalók viszonyában érvényesülő társadalmi-szervezeti kapcsolatok azon elemeinek bemutatására töreksenek, amelyek a munkahelyi konfliktusok kezelésében fontos szerepet játszanak. A külföldi tőkerészvétellel létrehozott közös vállalatok hazai megjelenésének és működésének tárgybani illusztrálására így módon a Magyar Suzuki Rt. és az Aeroplex Kft. látszott a leginkább alkalmasnak.

A multinacionális vállalatok magyarországi megjelenését a közvélemény általában pozitívan értékeli. A szakemberek számos kérdést vetnek fel, aggodalmat fogalmaznak meg a multinacionális vállalatok megjelenésével kapcsolatban. Az aggodalmak gyakran megalapozottak, máskor hiányos ismereteken alapszanak és ideológiai színezetűek (például tönkreteszik a nemzeti ipart). A leggyakrabban elhangzó aggodalmak a piacvásárlással, a nemzetközi piacokon megjelenő magyar termékek kiiktatásával, a korábbi KGST piacokon kiépített magyar pozíciók tönkretételével kapcsolatosak. A teljes kép kialakítása érdekében utalnunk kell azokra az értékelésekre is, amelyek a termelési kapacitások fejlesztése formájában új munkahelyek létesítését, a technológia fejlesztését, a szolgáltatási szektor korszerűsítését, a vezetési és irányítási módszerek modernizálását a nemzetközi cégek megjelenésének tulajdonítják.

Általánosan megfogalmazott pozitív vagy negatív beállítottságtól eltekintve napjainkban viszonylag kevés rendszerezett ismerettel rendelkezünk a multinacionális cégek magyarországi tevékenységéről, ezen belül emberierőforrás-politikájáról, és ezzel összefüggésben a munkaügyi kapcsolatokról (OECD Seminar 1993).

Például a szakszervezetek közül egyedül a Vasas Szakszervezeti Szövetség (Vas-, Fém- és Villamosenergia-ipari Dolgozók Szakszervezeti Szövetsége) készített „házi” felmérést a külföldi tulajdonban levő vállalatok vezetésének szakszervezetekkel kapcsolatos magatartásáról. Tapasztalataik szerint a szakszervezettel szembeni beállítottságok változatosak. A korábbi, állami nagyvállalatok „kivásárlásával” (privatizációjával) létrehozott vegyesvállalatok vezetése elismeri a „készen talált” szakszervezeteket. Pozitív beállítottságot tanúsítva, partneri kapcsolatok kiépítésére törekszik a munkavállalók érdekképviselői szervezeteivel. A középme-

retű vállalatok „kivásárlása” vagy az ún. zöldmezős beruházások révén alapított vegyesvállalatok esetében a vállalatvezetés megkérdőjelezi a szakszervezetek létjogosultságát, nem ismeri el azokat legitim társadalmi partnerként. A munkavállalókkal való kapcsolatokat természetesen fontosnak tartják, úgy vélik, hogy a munkavállalói részvétel intézményei (például az Üzemi Tanács) pótolják a szakszervezetek szerepét. A vegyesvállalatok harmadik csoportjába tartozó vállalatvezetés közömbös a munkaügyi kapcsolatok bármely típusával szemben. Nem tartja egyelőre fontosnak a munkavállalókkal való kooperatív kapcsolatokat, illetve az azok létrehozását és fenntartását biztosító intézmények kiépítését. A következő táblázat (l. 55. oldal) jól illusztrálja, a vegyesvállalatok vezetésének szakszervezetekkel kapcsolatos beállítottságait:

A külföldi tőkerészvétellel létrehozott közös vállalatok csoportosítása többféleképpen képzelhető el, a munkaügyi kapcsolatok vizsgálata szempontjából ún. *zöldmezős beruházásokat*, valamint az egykor állami tulajdonú vállalat kivásárlása útján létrehozott *közös vállalatokat* célszerű megkülönböztetni. Az első esetben a vállalat társadalmiszervezeti viszonyait, s ezzel összefüggésben a munkaügyi kapcsolatokat szinte a „semmitől” kell létrehozni. A másik esetben, a tulajdonosváltást kísérő szervezeti változások során a munkaügyi kapcsolatok partnereinek – a vállalatvezetésnek és a szakszervezetnek egyaránt – számolniuk kell a korábban érvényesülő érdek- és hatalmi viszonyok átrendeződésével járó társadalmi konfliktusokkal, valamint az azoktól elválaszthatatlan társadalmi és kulturális tradíciókkal.

A multinacionális vállalatok ún. zöldmezős beruházás formájában való megjelenésének és működésének illusztrálására a Magyar Suzuki Rt működésének bemutatását választottuk. Az egykori kizárólag állami kézben



A cég megnevezése	Külföldi tulajdonos nemzetisége	Létszám (fő)
1. Pozitív beállítottságú: 1.1. Ganz Ansaldo 1.2. Elektrolux-Lehel 1.3. Ganz Mérőgyár Kft. 1.4. ABB Láng 1.5. Packard Elektrik 1.6. Laing Gépgyártó Kft.	olasz svéd francia svájci német német	1500 2500 600-700 600 600 200-300
2. Negatív beállítottságú: 2.1. GB Ganz Tüzeléstechnikai Kft. 2.2. Comasec Respirator 2.3. Knorr Bremse 2.4. General Motors Hungary 2.5. Magyar Suzuki Rt. 2.6. Celba Kft. 2.7. Orosházi Mezőgép	olasz francia német amerikai japán osztrák amerikai	50 170 250 500 500 100 600-700
3. Közömbös beállítottságú: 3.1. Siemens-Terta Kft. 3.2. Schmidt und Bender MOM Hungary Optikai Kft. 3.3. Magnetek Hungary Villamosgépgyár Kft. 3.4. Kromberg és Schubert Kft. 3.5. BRG ELSA Kft.	osztrák német amerikai osztrák holland	700 200-300 150-200 550 100

Forrás: Vas-, és Fémipari Dolgozók Szakszervezeti Szövetsége, 1994. február.

levő magyar vállalatban való külföldi tőke szerepének bemutatására a Malév és a Lockheed részvételével létrehozott Aeroplex Kft.-nél érvényesülő munkaügyi kapcsolatok néhány jellemzőjével kívánunk foglalkozni. (Zárójelben szeretnénk megjegyezni, hogy a multinacionális cégek működéséről tájékoztató információk rendkívül hiányosak és nehezen hozzáférhetők a társadalomkutatók számára.) A két vállalati eset bemutatása előtt ismertetjük a Magyarországon és a többi egykori szocialista országban a külföldi tőkebefektetések alaku-

gyelemmel a másodlagos tőkeügyleteket, például a részvényeladásokat. Nehezen becsülhető meg a vegyes vállalatok köre is. Hivatalosan, 1993 végéig Magyarországon 19.722 közös vállalat jött létre. De ebbe a száz százalékban külföldi tulajdonú cég éppúgy beletartozik, mint az a kft., amelynek néhány százezer forintos befektetéssel kültagja egy külföldi cég. Az újonnan megalakult vegyesvállalatok számának és a közvetlen nemzetközi tőkebefektetések állományának alakulását mutatják a következő adatok:

Évek	Vegyesvállalatok száma	Pénzben beérkezett működőtőke-állomány (millió dollár)	Pénzben és apportban beérkezett működőtőke-állomány (becslés)	Külföldi működőtőke-állomány, ha a fizetési mérleg szerint nem repatriált profitot újra befektették (millió dollár)
1989	1879	215	-	-
1990	5693	569	1200	1200
1991	11335	2107	3000	3100
1992	15436	3424	4500	4800
1993	19722	5576	6700	7400

Forrás: MNB és KSH

lását, valamint a magyar munkaügyi kapcsolatok fejlődésének fontosabb jellemzőit.

## A külföldi tőkebefektetésekről röviden

A szakértők között éles módszertani vita folyik arról, mekkora a külföldi tőkebehatolás Magyarországon. Ha csupán az ÁVÜ és ÁV Rt. által vezényelt privatizációt vesszük figyelembe, akkor mindössze tízszázalékos külföldi tulajdonlásról beszélhetünk. Ha a bankrendszeren keresztül bejövő működőtőke mértékét vizsgáljuk – ebbe beletartozik a zöldmezős beruházás, a tőkeemelés és a privatizáció is, akkor körülbelül 5,6 milliárd dollár körüli összeget kapunk. Ám a szakértők szerint ennél jóval több külföldi tőke jött be az elmúlt években az országba. A Magyar Nemzeti Bank által közzétett statisztikák ugyanis nem tartalmazzák a tárgyi apportot, azonkívül nem kísérik fi-

Megbízható adatokat ebben a vonatkozásban leginkább a multinacionális cégekről kaphatunk: ám ezeknél is inkább a befektetés, illetve a tulajdonlás értéke a nyilvános, a működés tényleges haszna homályban marad. (Az elszámolóárak és a leányvállalatok révén a multik mindig abban az országban mutatnak ki nyereséget, ahol a legkedvezőbbek az adózási feltételek.)



Az Állami Vagyonügynökség által 1992-ben közölt adatok szerint Magyarországon az Egyesült Államok beruházásai domináltak (29 %), majd Németország (20 %), Ausztria (14 %) és Franciaország (7 %) következett. A tavalyi részletes adatok alapján valószínűsíthető, hogy a legnagyobb befektetővé Németország lépett elő, amelyet Ausztria, az Egyesült Államok, Olaszország és Franciaország követnek.

Az egykori szocialista országok közül a legtöbb külföldi befektetést Magyarország vonzza magához. Ebben kétségtelen szerepet játszik az elmúlt évtizedek reformvonulata. Itt volt a térségen belül a legkorszerűbb a társasági jog, a bankrendszer, a tőkepiac. A befektetők számára vonzó a munkaerő képzettsége, továbbá a nyugat-európaihoz képest kisebb bérek és az alacsonyabb infrastruktúrafejlesztési költségek. S bár a tavalyi esztendő adatai azt mutatják, hogy kitüntetett pozíciónk gyengül – a tőkeimport szempontjából Lengyelország, Csehország és Szlovénia felzárkózni látszik, relatív előnyünket azért még mindig őrizzük:

	A külföldi működőtőke-beruházások növekedése (millió USD)				
	1989	1990	1991	1992	1993
Szlovákia	5	20	53	130	350
Bulgária	10	20	100	130	200
Románia	20	18	187	240	221
Ukrajna	10	50	100	280	520
Lengyelország	60	88	470	830	1100
Csehország	10	166	200	1210	1100
Magyarország	120	311	1538	1317	2000
Szlovénia	163	500	600	700	700
Összesen:	398	1173	3248	4837	6191

Forrás: East-West Investments and Joint-Ventures, UN ECE, Geneva, 1989–1993

A külföldiek befektetéseit általában három csoportba osztják az összehasonlító elemzések. Az elsőbe tartozik: az ún. *zöld mezős beruházás*: a külföldi beruházó az alapoktól indulva építi fel vállalkozását, alakítja ki a cég kapcsolatrendszerét. Ezt a formát különösen a nagy cégek kedvelik, hiszen komoly tőkebefektetést igényelnek, amire közepes vagy kisméretű cégek nem képesek.

Nagy hagyományokkal rendelkező vállalkozási, befektetési forma a *vegyesvállalat-alapítás*. A társasági törvény megjelenésével Magyarországon is fellendült a társaságalapítás, melyben jelentős számmal és nagy tőkével vettek részt külföldi vállalatok is, magyar cégek partnereként.

Végül a befektetések vonzó területe az *állami vagyon privatizációja*. Jó lehetőségeket kínál arra, hogy a külföldiek tőkeerejükkel megjelenjenek Magyarországon. A privatizációs tranzakciók keretében megjelent külföl-

di tőke összértéke 1992 végéig 1.3 milliárd dollárra rúgott, azaz a külföldi befektetéseknek közel harminc százalékát motiválta a korábbi állami vagyon felvásárlása.

Magyarországon a külföldi tőke részvételével létesített beruházások többsége közös vállalat – napjainkig – legfeljebb a tulajdonosi struktúrákat változtatta meg, a gazdálkodási (reál-) folyamatokat kevésbé. Az igazi „működőtőke” akkor jelenik meg, amikor a tulajdonvásárlást követően, alaptőke-emelés formájában a termelőkapacitások bővítésére is sor kerül. (Például, a Chinoin-részvények negyven %-ának a Sanofi francia cég által történt megvásárlása csupán a magyar gyógyszergyár tulajdonosi struktúráját módosította az első lépésben. A következő lépésben végrehajtott alaptőke-emelést képviselő tíz millió dollár járult hozzá a termelőkapacitások fejlesztéséhez. Hasonló mintá érvényesült a Tungsram Rt részvényeinek a General Electric által történő megvásárlásakor.

A külföldi tőke magyarországi szerepének értékelésekor, a munkaügyi kapcsolatokra gyakorolt hatásának elemzésénél indokolt különbséget tenni az előbb említett „kétlépcsős” tőkeberuházás valamint az ún. zöldmezős beruházások formájában létrehozott gyártókapacitások között. (Az utóbbira jó példák a General Motors Szentgotthárdban létesített Opel Autógyára vagy a japánok által létrehozott Magyar Suzuki autógyár Esztergomban.)

### A vállalati szintű munkaügyi kapcsolatok általános jellemzője: a kooperáció

A munkaügyi kapcsolatoknak a multinacionális cégeknél kiépülő mintáinak ismertetése előtt vázolni szeret-

nénk azokat a sajátosságokat, amelyek a vállalati gazdálkodásban való szakszervezeti részvételt a kilencvenes évtized elején jellemzik. Megállapításaink azoknak a vizsgálatoknak a tapasztalatainak alapszanak, amelyet a Japán Munkaügyi Kutatóintézet 1992 nyarán, illetve 1993 tavaszán Magyarországon végzett (J. I. L. 1993)

A kutatás legfontosabb tapasztalata: annak ellenére, hogy a politikai rendszerváltás (1990) nyomán kialakuló nagyszámú szakszervezeti konföderáció viszonyára a változó erősségű politikai, ideológiai és személyi rivalizálás nyomta rá a bélyegét, vállalati szinten, mind a szakszervezetek között, mind a munkáltatók és a szakszervezetek kapcsolataiban a kooperáció dominál. Az együttműködési viszonyok, a gazdaságra jellemző strukturális és konjunkturális visszaesés (recesszió) feltételei között kedvezően befolyásolják mind a munkavállalói érdekvédelmet, mind pedig a vállalatok túlélését.



lési esélyeit. A szakszervezetek és a munkáltatók vállalati szintű együttműködése hosszú múltra tekint vissza Magyarországon, és elválaszthatatlan a szocializmus feltételei között a munkavállalókra jellemző ún. duális lojalitás tradíciójától. (Makó 1987) Ennek jelentése: a munkavállalók a vállalatvezetést és a szakszervezetet egyaránt támogatják. A vezetők és a munkavállalók (szakszervezetek) érdekközlésbe tömörültek a központi erőforrások elosztásáért folyó harcban a központi szervekkel, sőt gyakran azokkal is szövetkezve. A vezetők és a munkavállalók gazdasági érdekeinek közösségén nyugvó kooperatív kapcsolatok jellemezték a vállalati szintű munkaügyi kapcsolatokat a többi egykori szocialista országban is. (Tatur, 1994. p. 11.)

A Japán Munkaügyi Kutató Intézet (J.I.L.) által végzett vizsgálatban (nemzeti mintában) szereplő vállalatok döntő többségében (85 %) tevékenykedik valamilyen munkavállalói érdekképviselet, közülük legnagyobb befolyással a megújult régi szakszervezeti konföderáció (Magyar Szakszervezetek Országos Szövetsége, MSZOSZ), rendelkezik. A felmérésben szereplő vállalatok (szám szerint 446 cég) több mint egynegyedében, a vállalatvezetés készségesen tárgyal a vállalatnál előforduló szakszervezetekkel, csupán töredékük (9 %) tárgyal kizárólag a legerősebb munkavállalói szervezettel.

Munkaügyi viták		
A vita tárgya	1990 előtt	1990-ben és utána
A vállalat átszervezése	96	117
A privatizáció végrehajtása	30	114
A munkavállalói tulajdonlás bevezetése	24	109
A munkahely biztonsága	85	175
Bérek kérdései	245	213
Béren kívüli juttatások	196	158
Munkarend, műszakbeosztás	84	54
Munkaidő (túlóra)	84	64
Elbocsátáskori juttatások	39	122

A vállalati szintű munkaügyi viták szervezetében a privatizáció és a gazdasági recesszió együttes hatására figyelemreméltó változások történtek. A szocializmusra jellemző szociális foglalkoztatás feltételei között a munkaügyi viták döntően a bérek és a béren kívüli juttatások, valamint a munkaszervezet (pl. munkarend, túlóra, műszakbeosztás) működését kísérték.

Ezzel szemben napjainkban, a vállalatvezetés és a szakszervezetek tárgyalásain változatlanul fontos bérek kérdései mellett a privatizációval, a vállalatok átszervezésével és ezekkel összefüggésben a foglalkoztatás biztonságával, illetve az elbocsátás körülményeivel (például végkiel-

gítés) kapcsolatos kérdések kerültek a viták középpontjába.

A szakszervezetek a vállalati vezetéssel napjainkban is készek az együttműködésre, ez a kooperatív magatartás még olyan problémák esetén is megfigyelhető, mint a létszámcsoökkentés. Például a MSZOSZ-hoz tartozó szakszervezetek közül mindössze húsz utasította el a létszámcsoökkentést, döntő többségük (99) elfogadta és ugyancsak jelentős számuk (64) még támogatta is. A kritikusnak tekintett, elsőként megalakult önálló szakszervezet, a Demokratikus Szakszervezetek Országos Szövetsége (Liga) tagszervezetei közül is mindössze egy utasította el a létszámleépítést, míg a többi beletörődő vagy támogató beállítottságot képviselt az országos mintában szereplő vállalatoknál működő szakszervezetek körében.

Országos és helyi szinten egyaránt a nyílt konfliktusok alacsony szintje jellemzi a munkaügyi kapcsolatokat. A sztrájkok és a sztrájkokban részt vevők száma Magyarországon jóval alacsonyabb, mint például a piacgazdaság építésében élenjáró Lengyelországban.

A sztrájkok alacsony száma nem a munkahelyi konfliktusok hiányát jelzi, hanem arra utal, hogy a munkavállalói részvétel változatos (közvetlen és közvetett) formái kedveznek a „békés” megoldásoknak. A sztrájkokat a munkavállalók körében az esetek többségében a vállalatvezetés „nem kooperatív” magatartása váltotta ki.

#### Üzemi Tanács a szakszervezetek helyett: a Magyar Suzuki példája

A japán tőkeberuházások nagyságrendje Közép- és Kelet-Európa egykori szocialista országaiban lényegében elhanyagolható, e tendencia figyelembevételével megjegyzendő, hogy az összes megvalósított beruházási projektum mintegy felét és a befektetett összegek több mint negyötödét (74,5 millió dollár) Magyarországon fektet-

#### Sztrájkok Magyarországon és Lengyelországban

Ország	Sztrájkok száma			A sztrájkokban részt vevők száma (ezer fő)		
	1991	1992	1993	1991	1992	1993
Magyarország	3	10	17	250	25-30	20
Lengyelország	305	6362	7362	221	730	382

Forrás: Csaba MAKÓ-Ágnes SIMONYI: Participation on Firm Level in the Transformation Process, Paper prepared for the XIII th World Congress of Sociology, RC No. 10. Session 7. Bielefeld, Germany, 18-23 July 1994

ték be. A befektetett tőke közel felét a Magyar Suzuki Rt. létrehozására fordították.

Közel tízéves tárgyalások után 1990-ben írták alá ja-



pán tőke 51 %-os részvételével (Suzuki Mo.Co.: 40 %, C.Itoh: 11 %, magyar részesedés: 40 % és International Financial Corporation: 9 %) létrehozott Rt. alapító dokumentumát. A japán–magyar autógyár létrehozásánál szerepet játszó piaci megfontolások: a) az 1990-es évek elején, a magyar autók átlagos életkora 10 év, b) a hárommillió autónak mintegy egyharmadát sürgősen lecserélik a fogyasztók, ezek az autók ugyanis több mint tíz évesek és kétötödük környezetszennyező kétütemű autóból áll, c) 1990-től Magyarországon az importált autók után 35 % vámost kell fizetni. A japán Suzuki magyarországi üzemében gyártott ötajtós SWIFT és négyajtós SEDAN részét képezi a cég világpiacon stratégiajának. Ennek értelmében a kis kocsikat Indiában, a közép kategóriájú és a nagyobb SEDAN változatot Magyarországon, a terepjáró típust Spanyolországban (Santana) gyártják. A Magyar Suzuki Rt.-ben évi 50 ezres darabszámot terveztek, de az üzem adottságai lehetővé teszik a százezres darabszám előállítását is. A bedolgozók induláskor tervezett összetétele az előállított autó összértékében a következőképpen alakult:

	1992	1993	1994
Japán Suzuki (import):	70 %	60 %	40 %
Magyar részvétel:	30 %	40 %	60 %
amelyből Magyar Suzuki			
Rt. (Esztergom)	20 %	20 %	20 %
Egyéb bedolgozók:	10 %	20 %	40 %
Összesen:	100 %	100 %	100 %

*Forrás:* Gábor BAKOS (1992): Japan and Central Europe: New Subregional formation and Japan's presence, Tokyo: The Institute of Economic Research – Hitotsubashi University, p. 33.

A kiindulási tervek nagymértékű módosítását tette szükségessé a jen erőteljes árfolyamemelkedése és a sorozatos forintleértékelés. A vállalat 17 milliárd jenes hitelállományának forintértéke tíz milliárd forintról 1993 első félévében tizenhat milliárdra dagadt. A cég a megdrágult hitelek finanszírozására 5,5 milliárd forintos alaptőkéjét 13 milliárd forintra emelte. A 7,5 milliárd forintos alaptőke-emeléshez a magyar partner, a mintegy ötven – főként állami tulajdonú – céget tömörítő Autókonsum Rt. hitelből 1,3 milliárd forinttal járult hozzá, és erre a magyar kormány garanciát vállalt. A kiinduláskori negyven százalék magyar tulajdonosi hányad a tőkeemelés után annyira csökkent, hogy a magyar partner a vétőjog érvényesítéséhez szükséges 25 százalék plusz egy részvényt még megőrizte. A tulajdoni befolyás változása a cég vezetését sem hagyta érintetlenül, a korábbi magyar vezérigazgató helyére japán szakembert választottak.

A jen jelentős árfolyamnövekedése a Japánból importált alkatrészek megdrágulása révén is érintette a vállalatot.

Az importdrágulás ellen úgy védekeztek, hogy az előirányzott ötven százalékos magyar és a tíz százalékos nyugateurópai alkatrészhányad elérésének időpontját előrehozták. A magyar (esztergomi) gyártás húsz százalék hozzáadott értéket jelent és további harminc százalékot „hozó” hazai alkatrészbeszállítók foglalkoztatását teljesítették 1993 végére, a korábban tervbe vett húsz százalék helyett. Ez azért is kulcsfontosságú volt, mert az Európai Közösség országaiba irányuló export vámmentességének feltétele a minimum ötven százalékos hazai munkahányad, vagyis az EK-játékszabályok szerint az esztergomi Suzuki csak így számít magyar terméknek. Tehát ezáltal az ilyen irányú export is korábban megindulhatott annál, mint azt az induláskor tervezték.

A beruházás foglalkoztatásnövelő hatása a helyi munkaerőpiacra – amelyre 1993-ban húsz %-os munkanélküliségi ráta jellemző, szemben az országos tizenötögy %-al – nem elhanyagolható: a központi gyárban (Esztergom városában) a termelés teljes felfutásával ezer főt, a bedolgozó cégeknél pedig további tizenhét-tizenkilenc ezer főt foglalkoztatnak. A vállalat működésének első két éve alatt, a Magyar Suzuki Rt. harminchárom magyar céggel kötött alvállalkozói szerződéseket. 1993 áprilisáig százötven magyar munkás részesült képzésben a Suzuki Motor Co. Kosai gyárában, a dolgozók többségét Magyarországon képezték ki. A Suzuki részéről huszonöt fő a magyar vállalatvezetést segíti, ugyancsak huszonöt fő pedig a termelésirányítás területén tevékenykedik.

A munkaerő-felvételnél a kvalifikált és fiatal (húsz-huszonöt éves) munkaerőt részesítették előnyben, kezdetben háromszoros volt a túljelentkezés, később ez az arány csökkent. A Suzuki japán üzemében továbbképzésen részt vevő magyarok kritizálták a japán munkafeltételeket (a napi rendszeres, másfélórás túlórá, étkezést). Ennek ellenére mindössze tizenöt fő lépett ki a vállalattól. A japán vállalatvezetés rendkívül elégedett a magyar karbantartók szakmai felkészültségével, általában a magyar munkásokat túlképzetteknek tartják.

A bérezés tekintetében a Magyarországon tevékenykedő multinacionális cégek kétféle stratégiát követnek. Az egyik az aktuális munkaerőpiacra érvényesülő béreket követi és számol a viszonylag jelentős fluktuációval. A másik bérezési stratégia húszharminc %-al magasabb bért fizet a helyi munkaerőpiacra elérhető béreknél és a munkaerő lojalitásának kialakítására törekszik. A Magyar Suzuki Rt. bérezési stratégiájához az utóbbi áll közelebb. A termelésben dolgozók keresete 25.000–27.000 Ft/hó, a közvetlen termelésirányítók és a művezetők bérei 20 %-al magasabbak, ezenkívül jelenléti, illetve termelékenységi prémiumot alkalmaznak. A dolgozók teljesítményét évente kétszer értékelik a munkások, alkalmazottak és a vezetők esetében egyaránt.

A munkatervezés, a munkaszervezet területén a japán vállalatvezetés a japán munkaerő-felhasználás gyakorla-



tára jellemző módszerek alkalmazását szorgalmazza (job ration, QC stb.). Ezzel összefüggésben a japán vállalatvezetők panasza: a magyarok individualisták, a csoportszellem (team-spirit) gyenge. (Neumann 1993)

A Magyar Suzuki Rt.-nél a munkaügyi kapcsolatok szabályozó intézményei és mechanizmusai kialakulatlanok, csakúgy mint az emberi erőforrás-menedzsment módszerei. Ennek ellenére a vállalati vezetés szakszervezettel szembeni beállítottságának jellemzői már érzékelhetők. A vállalatnál a szakszervezeti szerveződés a kezdet kezdetén tart. A gyár működésének egyéves évfordulóján a létszám töredéke (hét %) volt tagja a Vasas Szakszervezetnek, amely üzemén kívülről kezdeményezte a munkavállalói érdekképviselet szervezését. A vállalatvezetés nem tanúsít különösebben baráti beállítottságot a szakszervezettel szemben, egyebek mellett ezt az is jól illusztrálja, hogy a vállalati vezetés mind a mai napig nem érezte hiányát egy olyan partnernek, akivel Kollektív Szerződést köthetne az új Munka Törvénykönyve által szabályozott kérdésekben. A folyamatos egyeztetés ellenére a Suzuki-vezetők egy része még azt is megtiltotta, hogy az üzem területén gyűlésre jöjjenek össze a szakszervezeti tagok:

„Rá kellett jönnünk, hogy nem tudunk eredménnyel fellépni érdekeinkért, ha nem csinálunk szakszervezetet! Egy éve ősszel már bejelentettük magunkat a vállalatnál, de a regionális szakszervezeti vezetőket be sem engedték a gyárba mondván, az vámszabadterület, ott egy falakon kívülről jött szervezet nem intézkedhet.“ (munkás, szakszervezeti vezető) (Népszava 1993. október 1. 4.)

Nemhogy helyiséget nem kapott a szakszervezet, de a korábban több ízben megígért faliújságjukat sem állíthatták fel. A szakszervezet válaszul munkásgyűlést hívott össze a Magyar Suzuki Rt.-vel szomszédos egykori Ecom Rt. ebédlőjében. A szakszervezeti alapszervezet létszáma döntő részben a munkásgyűlés hatására a duplájára, közel kétszázra nőtt. A szakszervezet alapvető célja, hogy az Rt. vezetőivel korrekt, de nem megalkuvó kapcsolatokat alakítsanak ki. Azt igénylik, hogy a vasas szakszervezet járműgyártó tagozatának kollektív szerveződésére alapozva megköthessék a sajátjukat.

A vállalatvezetőség mindazonáltal igényli a döntéseiben való munkavállalói részvételt. Ennek hiányában ugyanis lehetetlen létrehozni a termelés zavartalanágát garantáló kétoldalú – felülről lefelé és alulról felfelé érvényesülő – kommunikációs rendszert. Lényegében ezzel magyarázható az Üzemi Tanács 1992 októberében való létrehozása a Magyar Suzuki Rt.-ben, holott az ÜT választások az országban 1993 kora nyarán történtek. Mint azt a Magyar Suzuki Rt. egyik vezetője nyilatkozta:

„az ÜT kiválóan megfelel, mivel a paternalista japán munkaadói modellt Esztergomba is át kellene ültetni“ (Heti Világgazdaság 1993. augusztus 21. 81. old.).

A kilenctagú ÜT havonta ülésezik, elsősorban olyan kérdések szerepelnek napirendjén, mint a termelési tervek, képzés és a keresetnövelés. Az ÜT bár nem érdekvédelmi szervezet és a létrejöttét előíró törvény sem ezt célozza, a Magyar Suzuki Rt.-ben számos ilyen jellegű funkciót is ellát:

„Mi nem vagyunk érdekvédelem, de azért már sokat elértünk. Több milliós elszívóberendezést szereltettünk a gyártósor végére, ahol a motorokat próbálják. Sok a bejáró, gondjukat saját és bérelt buszokkal oldottuk meg. A legfőbb kérdés, mondhatnám kulcskérdés azonban a bér, meg a pótlékok. 16–19 ezer forint nettó bérért kell kemény és kegyetlenül minőségiorientált munkát végezni. Azt hiszem, a megerősödő szakszervezetnek is ez jelenti majd a legfontosabb feladatot.“ (munkás, az üzemi tanács tagja) (Népszava 1993. október 1. 4. old.)

A munkavállalók és munkáltatók közötti súrlódások középpontjában a bérkérdések állnak. A munkásgárda zömében 23–25 éves fiatalokból áll, akiknek a havi bruttó bére 17–18 ezer forint, amiből jószerével alig lehet megélni (Magyarországon 1993-ban a létminimum 13.459 Ft volt). A szakszervezet ezért a bérek ágazati átlagra emelése, a magas infláció bérindexálással való ellensúlyozása, a szociális gondok enyhítése érdekében igyekszik egyeztető tárgyalásokra a Magyar Suzuki Rt. vezetőivel. Ezzel szemben a gyár vezetői a bérindexálást nem tartják üdvözlő megoldásnak, az évenkénti béremeléseknél a munkahelyen eltöltött időt és a teljesítményeket igyekeznek hangsúlyozottan figyelembe venni.

### **Az állami tulajdon átalakítása munkavállalói részvétel nélkül: a MALÉV és a Lockheed vegyesvállalatának példája**

#### **A vegyesvállalat megalakulása**

A magyar szakszervezetek mindeddig egyetlen esetben robbantottak ki sztrájkot az országban tevékenykedő multinacionális vállalatoknál. A következőkben ezzel a sztrájkkal végződő konfliktussal kívánunk foglalkozni. Az Aeroplex of Central Europe Kft.-nél (továbbiakban: ACE) kirobbant sztrájk főbb mozgatórugóit mutatjuk be annak bizonyítására, hogy a munkavállalók lényeges (privatizációs) döntésekből való ismételt kirekesztése kényszerítette arra a dolgozókat, hogy munkahelyüket is kockáztatva sztrájkot kezdeményezzenek.

A Magyar Légiközlekedési Vállalat (továbbiakban: MALÉV) vezetése 1990 végén kezdett tárgyalásokat az amerikai Lockheed Aircraft International Service (LASI) képviselőivel egy repülőgép-javító és -karbantartó tevékenységet végző vegyesvállalat alapításáról.



Hivatalosan 1991 februárjában jelentették be, hogy szándéknyilatkozatot írtak alá a vegyesvállalat alapításáról. Az 50–50 százalékos alaptőke-részesedéssel felállítani szándékozott Kft. alapvető feladataként a MALÉV teljes gépparkjának karbantartását, valamint más légitársaságoknak, megrendelőknak végzendő bémunkát jelölték meg. A vegyesvállalat célja a többevonáson kívül a repülőgép-karbantartás korszerűsítése volt az amerikai partner modern vezetési és munkamódszereinek meghonosításával és a fejlett nyugati országok légügyi hatóságai által előírt minősítések és jogosítványok (FAA) megszerzésével.

A MALÉV érintett dolgozói és az őket képviselő szakszervezetek nehezményezték, hogy a vállalat vezérigazgatója a tájékoztatásuk és beleegyezésük nélkül döntött a vegyesvállalatba való kiejánlásukról. Mindezt tették azért, mert véleményük szerint a MALÉV jösszéről csak biztos piaci pozíciót és dolgozói tudását – a nyugati átlag szerint nevétségesen olcsó – munkaerejét adná el tőkeként a vegyes vállalatba.

Ezért arra igyekeztek választ keresni, hogy a MALÉV vezetése még milyen más, lehetséges partnerekkel tárgyalt, és milyen szempontok alapján döntött az amerikai cég mellett, s általában véve, hogyan illeszkedik ez az elképzelés a MALÉV akkoriban tervezett privatizációjához. A szakszervezetek nem is egy levelet köldtek a kormány tagjainak ez ügyben. A közlekedési miniszternek például ezt írták:

„Az eltelt 7–8 hónap óta vállalatunk jövőjéről egymásra hallunk, olvasunk egymásnak ellentmondani látzó, különböző érdekektől vezérelt információkat. Ugyanakkor a vállalati kollektívát senki sem kérdezte meg. Még úgy sem, mit gondolnak a témáról? Vagy mit javasolnak? – erről még kevésbé.”

A létrehozandó vegyesvállalat ügye mellett a MALÉV-vezetés és a szakszervezetek között több kérdésben is vita alakult ki a vállalat tervezett privatizációjáról. A szakszervezetek és a vállalatvezetőség egységei voltak a privatizáció szükségességének megítélésében, megvalósításának végrehajtásában viszont megosztottak.

A szakszervezetek élesen bírálták a MALÉV privatizációja ügyében a gazdasági kabinet részére készített előterjesztést: Úgy vélekedtek, hogy ez az előterjesztés nem vázolta fel egyértelműen a vállalat privatizációjának az érintettekkel egyeztetett és elfogadott koncepcióját. A MALÉV privatizációjának a vállalat előre meghatározott céljai elérését biztosító eszköznek kell lennie, úgy, hogy az a nemzeti tulajdon erősítését és fenntartását szolgálja; már a privatizáció első szakaszában jelenjenek meg a dolgozói tulajdonlás konkrét formái. A tulajdonos a vállalat üzleti tevékenységének fellendítésével biztosítsa azt, hogy a dolgozók hosszú távon megőrizhessék munkalehetőségeiket, javuljanak munka- és

megélhetési feltételeik. Ennek szellemében a szakszervezetek csak akkor tudták volna elfogadni a közös vállalat létrehozását a karbantartás területén, hogyha az a MALÉV privatizáció átfogó koncepciójának szerves része. Volumenét tekintve ez a lépés olyan nagyságrendű, hogy minden kétséget kizáróan kihat a vállalat összes többi munkaterületére. Szükségesnek tartották ezért a többi gazdasági egységet érintő foglalkoztatási és gazdaságossági következmények vizsgálatát. Dönteni az érdekképviselők bevonásával kizárólag az átfogó elemzések eredményei alapján lehetséges a Lockheed közös vállalat tervéről. A szakszervezetek ezen álláspontjukat a kormánynak is eljuttatták.

A MALÉV egykori vezérigazgatója ezzel szemben kezdetben a MALÉV részprivatizációjának tekintette a vegyesvállalat megalakítását. Az érintett szakszervezetek azonban hazai és külföldi szakértők véleménye alapján kiderítették, hogy a Lockheed-MALÉV Kft. létrehozása egyáltalán nem tekinthető a hatályos jogi előírások szerint a MALÉV (rész)privatizációjának, hanem egyszerűen új gazdasági társaság létrehozásáról van szó.

A szakértők arra is felhívták a MALÉV szakszervezeteinek figyelmét, hogy a tervezett Kft.-nél a MALÉV teljes műszaki szakágazata, illetve repülőgép-javító kapacitása kikerül a vállalat privatizációs folyamatából. Amennyiben a munkavállalók még a MALÉV részvénytársasággá alakulása előtt átkerülnek az új vállalathoz, elveszíthetik számos törvény által biztosított jogukat, többek között teljesen kimaradnának a privatizációs folyamatba való beleszólásból és a dolgozói részvényszerzés lehetőségéből.

A szakértők arra is rámutattak, hogy a Lockheed a tervezett tevékenység valós értékétől messze elmaradó befektetéssel, áron alul akar hozzájutni jelentős piaci értékhez, regionális gazdaságpolitikai előnyökhöz. Másfelől pedig jelentősen leértékelődhet a „maradék” MALÉV azáltal, hogy ki lesz szolgáltatva a saját vegyesvállalatának, melyet a Lockheed szakemberei irányítanak. Gépeit más nem javíthatná, illetve a javítóbázis fejlesztésének elkerülhetetlen költségeit is fel kell vállalniuk az új tulajdonosoknak. A nemzeti légitársaság és a még jó ideig egyetlen hazai nemzetközi repülőtér is függőségbe kerülhet, ráadásul potom pénzért.

Mindezek alapján érthető, hogy a MALÉV szakszervezeteit a Lockheed-ügy komoly döntési dilemma elé állította. A munkavállalók ugyanis általában véve nem kérdőjelezték meg egy ilyen jellegű tulajdonosi és szervezeti változás szükségességét, de ennek kivitelezése során a dolgozói érdekek következetes képviselését tekintették elsődleges feladatuknak. A szakszervezetek tehát tárgyalóasztalhoz ültek a MALÉV vezetésével, ám kezdetől fogva igyekeztek ragaszkodni törvényes jogaikhoz.

A munkavállalókat és a szakszervezeteket számos körülmény nyugtalanította: Milyen piaci esélyei lesznek a vegyesvállalatnak, amennyiben létesítése nem hoz ma-



gával jelentős technikai fejlesztést? Hogyan alakul a jövőben a foglalkoztatás: sor kerül-e tömeges elbocsátásokra? A MALÉV műszaki területén a vegyesvállalat létrejötte előtt mintegy 1150 fő dolgozott, ezzel szemben a Lockheed ajánlata mintegy 900 fő foglalkoztatására vonatkozott. Nincs-e olyan veszély, hogy az adott technikára és olcsó munkaerőre az amerikai partner a kevésbé kvalifikált és gyengén fizetett feladatokat (pl. lakatosmunkák) telepíti. Az angolul tudó dolgozókat kiképezték a Boeing-gépekre, ők azok, akik változatlanul jól el tudják adni képességeiket, a többiek viszont attól tartanak, hogy hátrányosabb helyzetbe kerülnek. Hogyan változnak a jövedelmek, ha a korábbi túlórák és másodállások megszűnnek? A Lockheed tervezett bizonyos fizetésemelést, de a magyar vezetők jelentős része úgy vélte, hogy a munkaerőt csak úgy lehet a vállalat-hoz kötni, ha a fizetés is követi a szakma munkaerőpiacán érvényesülő béreket.

Az érdekképviselők jogaik érvényesítése érdekében számos írásos tiltakozást juttattak el a Kft. alapításával kapcsolatban az Állami Vagyongűnökséghez és a Közlekedési, Hírközlési és Vízügyi Minisztériumhoz.

Ennek hatására 1992. január 21-én az ÁVÜ, a KHVM és a MALÉV képviselőiből megalakult operatív bizottság tárgyalta a Kft. ügyét. A munkavállalók tárgyaláson résztvevő küldöttei ismételtelen jelezték, hogy követeléseiket figyelembe kellene venni a szerződéstervezetben, illetve aláírás előtt – törvény adta jogaiknak megfelelően – a végleges szerződést meg kívánják ismerni. Az ÁVÜ, valamint a MALÉV vezetése erre az ülésen ígéretet tett. A MALÉV dolgozói ezek után megdöbbenve és felháborodva értesültek arról, hogy a MALÉV vezérigazgatója velük való megegyezés nélkül január 24-én aláírta a vegyesvállalat megalapítására vonatkozó szerződést a Lockheed Budapestre érkezett képviselőivel.

Az Aeroplexet létrehozó szerződés mindezek után érthetően a munkáltatók és a munkavállalói érdekképviselők közötti konfliktusok – sőt mi több, később a két tulajdonostárs vitáinak is – középpontjába került.

A MALÉV szakszervezeti kerekasztala február 5-én egységesen aláírt állásfoglalásban tiltakozott az eljárás ellen, közölve, hogy a Kft. alapításával kapcsolatban a munkavállalói oldal semmilyen felelősséget nem vállal.

A tiltakozás ellenére a MALÉV jogi képviselője február 6-án benyújtotta a cégbíróságra a Kft. soron kívüli bejegyzési kérelmét, amit a cégbíróság be is jegyzett. Formailag tehát létrejött az Aeroplex Közép-Európai Légijármű Műszaki Központ (Aeroplex of Central Europe Ltd., ACE).

Tulajdonképpen az 1992. február 5-i szakszervezeti kerekasztal tekinthető a MALÉV Szakszervezetei és a RepülőMűszaki Szakszervezetének utolsó közös akciójának. A MALÉV-nél is – éppúgy mint országosan – 1989–90-ben bekövetkezett a szakszervezetek pluralizálódása. A MALÉV-nál megmaradt a lényegé-

ben az egész vállalatot tömörítő MSZOSZ-hoz közelálló szakszervezeti szövetség, létrejött két, a liberális Független Szakszervezetek Demokratikus Ligájához közelálló szakszervezet (ezek egyike került át az új amerikai-magyar vegyesvállalathoz) és alakult két olyan szakmai alapon szerveződő szakszervezet – a pilótáké és a légutas-kísérőké – amely nem tartozik egyik országos konföderációhoz sem.

A vegyesvállalat megalakulása éppen egy olyan időszakra esett (1991–1992), amikor erőteljes viták zajlottak a hét legnagyobb országos szakszervezeti tömörülés között a szakszervezeti vagyonmegosztás, illetve a legitimitás és reprezentativitás kérdéseiről, ami a közös fellépések esélyét és ezáltal az egyes szervezetek érdekérvényesítési lehetőségeit nagyban korlátozta. Ugyanakkor éppen a MALÉV 1992. február 5-i szakszervezeti kerekasztalának állásfoglalása is bizonyítja, hogy ettől függetlenül vállalati szinten jelentős közös akciókra is sor került más-más országos konföderációhoz tartozó szakszervezetek részvételével, ha a megfogalmazott közös érdekek azt megkívánták.

### A sztrájk

A vegyesvállalathoz átkerült szakszervezet mozgásterét a vegyesvállalat létrehozása eleve leszűkítette: jöllehet fő hátszágát a karbantartó bázis jelenti ma is, az anyavállalattal való kapcsolatai megszakadtak.

Mivel a szakszervezeti kerekasztal fellépése nem járt eredménnyel, a MALÉV és Lockheed közötti szerződés hatályba lépése egyértelművé tette a karbantartó bázis kikerülését a MALÉV privatizációs folyamatából. A karbantartók, Repülőgép Műszakiak Független Szakszervezete – immáron a többi érdekképviselői szervezet nélkül – még tett egy újabb kísérletet érdekei érvényesítésére. Március 20-án beadványban kérte a Kft.-alakítás felülvizsgálatát, s a bizonyítható szabálytalanságok miatt a Kft. megszüntetését.

Az ACE mindezek ellenére 1992. június 30-án hivatalosan is megkezdte működését 840 dolgozóval és hat amerikai vezetővel. A megalakulás ellen fellépő szakszervezeti vezetőket nem alkalmazta a vegyesvállalat, ami tovább gyengítette a szakszervezet pozícióját.

Az első „igazi” bértárgyalásra az amerikai-magyar közös vállalatnál 1992 nyarán éppen ezért közvetlen munkavállalói és nem szakszervezeti kezdeményezésre került sor: a műszakpótlék és a másodállások elvesztését sérelmező munkavállalók közvetlenül állapodtak meg a magyar és amerikai vezetéssel 21 %-os éves bérnövekedésben. Ez viszont nem volt tényleges bérnövekedés, csak az elveszett nem rendszeres juttatásokat ellentételezte, és mint általános intézkedés mit sem javított az örökölt béraránytalanságokon.

Ennek fejében a munkavállalók ígéretet tettek, hogy egy évig nem lépnek fel bérkövetelésekkel. Nem is volt béremelés, leszámítva a cég felső vezetőinek 1993 ápri-



lisában közgyűlés előtt kiosztott 20 százalékot. Úgy tűnt mégis, hogy a dolgozók helyzete normalizálódott, a korábbi feszültségek elűltek.

Eközben megkezdődött magának a légitársaságnak a MALÉV-nak a privatizációja: ennek első lépéseként 1992-ben ún. egyszemélyes (állami) részvénytársasággá alakították, majd a részvények 35 %-át egy külföldi partnernek – az ALITALIA-nak adták el, mint egy nemzetközi versenytárgyalás győztesének, amelyen például a Lufthansa és a KLM is pályázott. A vállalat privatizálása 1993-ban fejeződött be, amikor a külföldi befektető a vételárat kifizette. (A korábbi vezérigazgatót részben az érdekképviselletekkel történt összetűzései hatására felmentették. Mindezek hatására a MALÉV-vezetés stratégiája jelentős módosulásokon ment keresztül.)

A MALÉV Rt. új vezetése a korábbival ellentétben már nem tartotta egyértelműen pozitívnak a MALÉV-Lockheed megállapodást és egyre többször fejezték ki elégedetlenségüket az ACE-nek a javításikarbantartási határidők be nem tartása, illetve az ebből adódó járatkésések miatt.

A MALÉV 1993. júliusában gépeinek késése kapcsán úgy tájékoztatta a közvéleményt, hogy az ACE nem működik, ezért a járatkésések és a szolgáltatások színvonalának romlása kárt okoz a légitársaságnak:

„A MALÉV több menetrend szerinti és charter járata is jelentős késéssel közlekedett tegnap. Az Isztambuli járat például nyolcórás késéssel érkezett csak meg... a MALÉV gépeit karbantartó Aeroplex Kft. (a MALÉV és a Lockheed vegyes vállalata) nem mindig tartja be a tervezett karbantartási határidőket. A MALÉV-nál pedig éppen a tegnapi napon tartottak értekezletet a kialakult helyzetről, amikor is a késések nem várt módon igazolták a téma időszerűségét” (Késett a MALÉV. Népszabadság, 1993. Július 24.)

A MALÉV kimutatása szerint a késések ugrásszerűen növekedtek, 1992-ben a járatok 18 százaléka késett, 1993-ban már 22 százaléka, a késések átlagos időtartama is 34 percről 40-re nőtt, ebből a MALÉV saját hibájából következett be 1992-ben 31, 1993-ban 37 százaléka. Csakhogy a MALÉV gépparkja időközben megnövekedett, a régi gépek pedig „megöregedtek”, a járatok sűrűsödtek. Ez nagyobb feladatokat ró az immár elkülönült műszaki bázisra, ahol a korábbinál mintegy 150 fővel kisebb létszám dolgozik, érveltek a másik oldalon.

A késések kapcsán MALÉV-ről felmerült, hogy a MALÉV-Lockheed szerződés nem a legelőnyösebb a MALÉV szempontjából, mivel a javítóvállalatnak elszámolható összeg nagymértékben az adott munkára fordított időtől függ, így az Aeroplex nem feltétlenül érdekelt a gyors teljesítésben. A problémák fő forrása az, hogy az úgynevezett „line maintenance” kikerült a MALÉV kezéből, tehát a napi forgalom biztosításához szükséges műszaki háttérrel sem rendelkezik a légitár-

tság. Ezért felmerült, hogy a két felszállás közötti eseti hibákat a jövőben a MALÉV saját szakemberei javítsák ki, és erre létre lehetne hozni a megfelelő apparátust.

A MALÉV Rt. felügyelő-bizottsága, az ALITALIA közreműködésével megkezdte az Aeroplex Kft. és a MALÉV közötti szerződés tartalmának felülvizsgálatát.

Eközben 1993. június 30-án lejárt a dolgozókkal az ACE megalakulásakor kötött „bérmoratórium” határideje, és a szakszervezet szerint az Aeroplex-vezetés hibájából (felkészületlensége miatt) nem sikerült megállapodni a kollektív szerződésről, így az ACE-nél működő Repülőgép Műszakiak Független Szakszervezete (RMFSZ) a bértárgyalásoknak sem látta értelmét. Július 15-én a szakszervezet bejelentette, hogy a kollektív szerződés ügyétől függetlenül meg kívánja kezdeni a bértárgyalásokat és közel 200 %-os bérfeljesztési igényt nyújtottak be, szemben a vállalat 14 %-os béremelési javaslatával. Augusztus 2-án és 3-án a menedzsment ajánlata már 18 százalékra emelkedett. A munkavállalók képviselői az általuk kidolgozott szempontoknak – amelyet a vállalatvezetés is elfogadott – megfelelően ragaszkodtak a 30 ezer forintos minimálbérhez.

A RMFSZ olyan differenciált béremelést tartott elfogadhatónak, amely észrevehetően csökkentené a korábban kialakult aránytalanságokat. Ennek megalapozására a dolgozók megbízott csoportja kidolgozott egy kritériumrendszert, figyelembe véve a repülőgép-szerelő szakma nemzetközi gyakorlatában érvényesülő normákat. Mást nemigen tudtak alapul venni, mivel a társaságnál nem voltak munkaköri leírások és Szervezeti Működési Szabályzat sem. Ahhoz, hogy minden dolgozó maradtalanul a menedzsment által is elfogadott kritériumok szerinti fizetést kapjon, 1993-ban 150 százalékos bértömegemelést kellett volna végrehajtani.

„A MALÉV-tól örököltük azt a feszültségekkel teli bérrendszert, aminek alapján hasonló munkakörben léteznek nem egészen 20 ezer és 60 ezer forintos alaphér is” nyilatkozta a Repülőgép Műszakiak Független Szakszervezetének (RMFSZ) ügyvivője (Heti Világgazdaság 1993. augusztus 21. 80. old.).

Az ACE vezetése augusztus 5-re kidolgozott egy bérfeljesztési csomagtervet, amely szerint az új bérszint 1994 végéig „állna be” a dolgozóknál, az alábbiak szerint:

- 18 %-os azonnali bérfeljesztés (1993. július 1-től)
- 10 % 1994. január 1-től
- 10 % 1994. július 1-től.

Másnap a szakszervezet átnyújtotta javaslatát: 1993. július 1-től 90 százaléka, 1994. január 1-től 30 százaléka és 1994. július 1-től 20 százaléka volt a követelésük. A rákövetkező napon az ACE az 1993. évi emelését 20 %-ra növelte. Augusztus 11-i munkágyűlésen a szakszervezet elfogadta a hétnapos türelmi időt, és eredményte-



len bértárgyalás esérére sztrájkot helyezett kilátásba. Augusztus 18-án ismét munkásgyűlést hívtak össze, ahol az érdekképviselő bejelentette, hogy a tárgyalások teljesen eredménytelenek voltak, de ennek ellenére nem indítják meg a sztrájkot, hanem bizonytalan időre elhalasztják. A szakszervezet szerint a MALÉV a Kft.-vel való szerződésbontásra akarta felhasználni a bérvitát és a sztrájkot. A MALÉV angol szerelőket hozott, és augusztus 23-án közölte: ha a szakszervezet (RMFSZ) aznap 12 óráig nem vonja vissza sztrájkfenyegetését, eláll eddigi bérjavaslatától. Válaszul – a hét nap elteltével – augusztus 24-én 18 órakor az ACE dolgozói beszüntették a munkát és közölték, hogy követelésük erre az évre 50 százalék, nyitva hagyva az 1994. évi további fejlesztések mértékét. Augusztus 25-én és 26-án a tárgyalások eredménytelenek voltak, és a sztrájk – közel 100 százalékos részvétel mellett – folytatódott. Augusztus 27-én az ACE dolgozói – bizonytalan időre – felfüggesztették a sztrájkot, mert nem kívánták vállalni a felelősséget a MALÉV gépek nem megfelelő műszaki állapotáért, illetve az ebből származó bármilyen balesetért. Ezt megelőzően a Közlekedési Dolgozók Nemzetközi Szövetsége súlyos sztrájk törésnek minősítette a brit szerelők foglalkoztatását, az MSZOSZ és a Munkástanácsok Szövetsége pedig szintén elítélte a munkáltató lépéseit.

A sztrájk és főleg a sztrájk során a munkáltatóval szemben megnyilvánuló szakszervezeti föderációk szolidáris fellépésének következtében, a MALÉV Rt. vezetése a korábbi tárgyalásokon jellemző elutasító magatartásának feladására kényszerült. Ennek szellemében a következőképpen válaszolt:

1. A MALÉV Rt. felülvizsgálja a Lockheed vállalattal kötött szerződését, különös tekintettel a külső megbízások arányára, miszerint ezek az összmunkák 20–50 %-át érik el.

2. A MALÉV Rt. elfogadja a műszaki szolgálat dolgozóinak új bérstruktúra kialakítására vonatkozó javaslatát.

3. A MALÉV Rt. vezetése továbbra sem tudja elfogadni az Aeroplex dolgozói által igényelt béremelés mértékét, csupán a visszavont 20 %-os béremelési javaslatát módosítja 22 %-ra.

4. Egyeztető Bizottság felállítására tesz javaslatot a Szakszervezet, az Aeroplex management, a Lockheed és a MALÉV Rt. képviselőinek részvételével az esetlegesen felmerülő problémák megelőzése érdekében.

Tehát fordulópont következett be a tárgyalásokon, a szakszervezet elérte leglényegesebb célját: a vállalat döntéseiben való részvétel lehetőségét. Ezt követően még négy napon keresztül erőteljes csatározások folytak a bérfejlesztés mértékét illetően, aminek eredményeként a szakszervezet elfogadta a legvégül felajánlott 34,6 %-os bérfejlesztést. Ennek mértéke ugyan jóval elmaradt eredeti elvárásaitól, de megismerve a MALÉV Rt. és a Lockheed, valamint az Aeroplex pénzügyi helyzetét és

anyagi kondícióit, belátták, hogy ennél többet úgysem érthettek volna el.

### A sztrájk néhány tanulsága

Sok tanulság vonható le az Aeroplex munkáltatói, munkavállalói és az őket képviselő szakszervezet között keletkezett konfliktusok, bértárgyalások kapcsán, ezek közül az tűnik számunkra a legfontosabbnak, hogy a viták már a vegyesvállalat megalakulásakor megelőzhetőek lettek volna az érdekképviselői szervezetek partnerként való kezelésével.

Annak idején sok érv merült fel vállalaton belül és kívülről is a Lockheeddel tervezett műszaki karbantartó vegyesvállalat létrehozása ellen. Az aggályok szinte mindegyike beigazolódott, nem véletlen, hogy röviddel a betársulás után az ALITALIA is vizsgálni kezdte ezt a megállapodást. A vegyesvállalat létrehozó szerződést felelősen kötötték meg a vállalat egykori vezetői. Az Aeroplex dolgozóinak sztrájkja – a maga sajátos módján – jelezte, hogy súlyos szakmai és pénzügyi problémák vannak a MALÉV és Lockheed, illetve a MALÉV és Aeroplex közötti szerződésekkel.

Ugyanakkor kétségtelen eredmény, hogy az érdekek határozottabb és világosabb artikulálódása végre ráébresztette a barikád különböző oldalain állókat arra, hogy egyetlen lehetőségük a közös út keresése:

„Minden összesűrűsödött ebben a néhány napban. A bér, az egy évvel ezelőtti átszervezési sérelmek, az elmúlt év, a bizonytalan jövő, az ijesztő infláció, és az egyik legfontosabb: a szinte teljes információhiány, és a munkavállalók véleményének sorozatos figyelmen kívül hagyása... Talán az eseményeknek az az igazi eredménye, hogy megértettük: egymás nélkül nem megy. Akkor kell a dolgokról beszélni, tárgyalni, egymás véleményét meghallgatni, azt mérlegelve dönteni, mielőtt a nehéz helyzetek kialakulnak.” (repülőgép-szerelő, RMFSZ szakszervezeti vezető) (Légiközlekedés 1993. szeptember 21. 2. old.)

A MALÉV az immár „külső” szerelőkkel keményebb hangot használt a béralku során, mint saját pilótáival szemben egy hónappal korábban. A MALÉV pilótái 1993. június 11-én közel kétórás figyelmeztető sztrájkot tartottak bérköveteléseik alátámasztására. A pilóták célja az volt, hogy a MALÉV dolgozók egyes csoportjai közötti bérszintarányokat közelítsék a nemzetközi átlaghoz. Sok szempontból ez a sztrájk is szerves előzménye volt a repülőgépszerelők megmozdulásának.

Amellett, hogy közös okok bőséggel találhatók a két sztrájk hátterében, lényeges különbség az, hogy a pilóták maguk mögé tudták állítani a légitársaság összes dolgozóját, a legkülönbözőbb és korábban egymással rivalizáló, illetve különböző országos konföderációhoz tartozó érdekképviselői szervezeteket is, ami a nemzetközi tapasztalatok szerint sem túl gyakori. Ezzel szemben a repülőgépszerelők szakszervezete elsősorban



politikai támogatás megszerzésére és inkább az országos konföderációkkal való, mintsem a légitársaság helyi szervezeteivel való együttműködés megerősítésére helyezte a hangsúlyt:

„Nem sikerült a Ligán keresztül politikai támogatókat szereznünk, az ellenzéki pártok – alighanem a közelgő választások miatt – félték attól, hogy a munkabeszüntetés országos méretű közlekedési sztrájkká dagadhat. A tárgyalások végére világossá vált: az újabb sztrájk minden napja hatványozottan növelte volna a MALÉV veszteségeit, s ez a MALÉV-nál és az Aeroplexnél is elbocsátásokat eredményezne. Ezt egy szakszervezet nem kívánhatja, miként azon is el kell gondolkodnia, hogy a veszteségeket valamilyen módon mindig a munkavállalókkal fizettetik meg. Ezért egyeztünk ki újabb sztrájk nélkül.” – nyilatkozta a Repülőgép-Műszakiak Független Szakszervezetének (RMFSZ) ügyvivője (Népszabadság, 1993. szeptember 14. 5. old.)

Mindez azért meglepő, mert különösen a liberális közgazdászok által előszeretettel hangoztatott nézet, hogy a helyi szakszervezeteknek elsősorban a helyi munkáltatókkal kell rendeznie, szabályoznia a közös érdeklődésre számot tartó kérdéseket, és kerülnie kell mindenféle, a régi rendszerre emlékeztető központi beleszólást a szabad piac szabad szereplőinek alkujába.

Az RFMSZ a sztrájkktörök elítéléséhez meg tudta szervezni a két másik nagy befolyású szakszervezeti konföderáció támogatását, ami céljai elérését nagyban elősegítette. Ugyanakkor a MALÉV vállalati szakszervezetek, és különösen a légitársaság többi dolgozójának a támogatását, szimpátiáját, szolidaritását nem tudta megkapni, sőt mi több, bizonyos ellenszenv is kísérte megmozdulásukat, mivel a légitársaság dolgozóinak jelentős része kifejezetten túlzottnak tartotta a repülőműszakiak bérköveteléseit.

Valószínűleg eredményesebb lett volna, hogyha a repülőgép-műszakiak szakszervezete már a pilóták béremelési követeléséhez csatlakozik, kilátásba helyezve: ha nem kapnak legalább akkora fizetésemelést, beszüntetik a munkát. Ám igazából nem tudták átlépni saját árnyékukat és saját identitásuk néminemű háttérbe szorítása helyett inkább fokozottabb érvényre juttatását választották. Kétszáz százalékot kértek, és ezzel esélyük sem maradt rá, hogy a Malév dolgozóinak, de különösen a hajószemélyzet rokonszenvét megnyerjék, hiszen nekik a sztrájk miatt a jövedelmük is csökkent.

A MALÉV és az amerikai Lockheed vezetői 1994 márciusában Brüsszelben megállapodtak arról, hogy rendezik a vegyesvállalat működésében felvetődött problémákat. A tárgyaláson mindkét fél megerősítette az Aeroplex fenntartására és teljesítőképességének növelésére vonatkozó elhatározását. Ennek megfelelően újratárgyalásra került a sokat – és joggal – vitatott szerződés. Nagyobb hangsúlyt kapott a kölcsönös érdekelt-

ség, a MALÉV prioritásainak fokozottabb érvényesítése.

## Záró megjegyzések

A munkaügyi kapcsolatok vállalati modelljének megalkotása a kutatások jelenlegi fázisában korai vállalkozás lenne. A dolgozatban ismertetett példák arra hívják fel a figyelmet, hogy a privatizáció és a külföldi tőke beáramlása nyomán létrehozott vegyesvállalatok a vállalati tulajdonosi és szervezeti struktúrák széles választékát hozzák létre. A változások jelentős hatást gyakorolnak az autonóm munkaügyi kapcsolatok újonnan kialakuló, a fejlettség különböző fázisában található intézményeire. A dolgozatban bemutatott példák nem elégségesek az átalakuló magyar munkaügyi kapcsolatok összes szervezetei, jogi, politikai és ideológiai összefüggéseinek bemutatására. Mindazonáltal a következő tendenciákat jelzik:

- a külföldi tőke részvételének mértéke és a munkaügyi kapcsolatok „készen talált mintái” vagy azok hiánya jelentős hatást gyakorol a vezetés és a munkavállalók közötti kapcsolatok tartalmára;
- az új tulajdonosok és a magyar vállalatvezetés közötti kapcsolatok feszültségei éreztetik hatásukat a vállalatvezetés és a munkavállalók (szakszervezet) viszonyában;
- az ún. zöldmezős beruházások formájában létrehozott vegyesvállalatoknál a külföldi vállalatvezetés a tőke származási országára jellemző munkaügyi kapcsolatok „intézményeit” igyekszik meghonosítani;
- a szakszervezeti mozgalom 1989. utáni „szegmentálódása” a munkavállalói szervezetek közös fellépését gyengítette s ezen keresztül az egyes szakszervezetek vállalatvezetéssel és az új tulajdonosokkal szembeni tárgyalási pozícióit rontotta;
- az állami vagyon privatizálását ellenőrző intézmény (ÁVÜ) tevékenysége a munkavállalói (szakszervezeti) részvétel eredményességét s ezen keresztül a szakszervezetek legitimációját jelentős mértékben elősegíti vagy akadályozza.

Általános tanulságként megkockáztathatjuk azt az állításunkat, hogy a külföldi vagy vegyes tulajdonban lévő vállalatok gyakorlatában viszonylag könnyen adaptálhatók az élenjáró szervezeti-vezetési, műszaki és pénzügyi technikák. A bevezetésükkel járó nehézségek viszonylag rövid idő alatt felszámolhatók. Kevesebb sikerrel kecsegtetnek azok a tulajdonosi és vállalatvezetési törekvések, amelyek a munkaügyi kapcsolatok „készen talált” vállalati vagy országos intézményeiről nem



vesznek tudomást. A külföldről származó, a magyar környezetben újnak számító társadalmi és kulturális minták bevezetése csak hosszú távon (a régi szokások lassan halnak ki – „old habit's die hard”) és a vállalati társadalmi partnerek együttes erőfeszítéseivel valósíthatók meg.

## Irodalom

- Héthy Lajos* (1994): Vállalati munkaügyi kapcsolatok gazdasági és politikai szorításban. 2. sz. Munkaanyag, Budapest: Munkaügyi Kutató Intézet
- J. I. L.* (1993): Munkaügyi viszonyok Magyarországon (Kibontakozásuk a poszt szocialista társadalomban) Tokyo, The Japan Institute of Labour
- Makó Csaba* (1987): A szakszervezetek tevékenységének néhány jellemzője a nyolcvanas években. Budapest: Szakszervezetek Elméleti Kutató Intézete
- Neumann László* (1993): The Hungarian Suzuki Co. Paper prepared to OECD Seminar (1993), Budapest, 14–15th June
- OECD* (1993): Seminar on Labour- Management Relations in Foreign Enterprises in Hungary. Budapest, 14–15 th June
- Orolin Zsuzsa* (1992): Vegyesvállalatok munkaügyi kapcsolatai. Munkaügyi Szemle, 12. sz.
- Poór József* (1993): A személyzeti munka általános jellemzői a magyarországi multinacionális vállalatoknál. Munkaügyi Szemle, 10. sz.
- Tatur, Melani* (1994): Trade Unionism in Poland. From Consensualism to Capitalism? Paper presented at the EMOT Workshop – Nürnberg, 3–6 March, 1994
- Vígvári András* (1993): A külföldi működőtőke szerepe a magyarországi privatizációs folyamatban. Vezetéstudomány, 7. sz.
- Viszt Erzsébet – Ványai Judit – Berkó Lili* (1990): A vegyes vállalatok munkaügyi és személyzeti politikájának sajátosságai. Munkaügyi Szemle, 3. sz.
-